

HAKIKAT IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Rosmalah

UPP PGSD Bone Fakultas Ilmu Pendidikan UNM
rosmalah@unm.ac.id

ABSTRAK

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia sendiri tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 yang berbunyi “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia menyebut MBS dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang diartikan sebagai “model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Kata kunci: Implementasi MBS

PENDAHULUAN

Searah dengan bergulirnya reformasi, maka tak pelak lagi terjadi gelombang perubahan di segala sector kehidupan, baik kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Perubahan yang terjadi saat ini adalah dengan bergesernya sistem penyelenggaraan pemerintahan dari sentralistik menjadi desentralistik, sehingga terkenal istilah otonomi daerah.

Salah satu implementasi dari penerapan desentralisasi adalah di sektor pendidikan. Pendidikan dalam hal ini berkaitan dengan filosofis otonomi daerah. Secara esensi, landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan kemandirian setiap daerah dalam mengupayakan kualitas masyarakat yang dicita-citakan (Gaffar, 2000). Secara logis untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia suatu media; dan media yang paling penting adalah pendidikan. Wanoho mengemukakan “pendidikan merupakan bentuk strategi budaya tertua bagi manusia untuk mempertahankan keberlangsungan eksistensi mereka” (2001:iii) oleh sebab itu seyogyanya kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan.

Merupakan suatu kenyataan, bahwa pendidikan khususnya pendidikan persekolahan di tingkat dasar telah mulai mengalami perubahan yang disebabkan oleh karena tuntutan yang deras atas arus perubahan yang terjadi saat ini. Arus deras perubahan itu adalah bagian dari tuntutan kehidupan masyarakat umum yang berorientasi pada masa

depan, yang sangat bergantung pada sistem dan produk pendidikan dari dunia sekolah.

Produk pendidikan dari dunia sekolah sebelum reformasi dianggap tumpul dan tidak mampu menjembatani kebutuhan masyarakat (stakeholders). Masyarakat membutuhkan sesuatu yang dapat mewujudkan masa depannya ke arah yang lebih baik. Keinginan tersebut sangat beragam, tetapi secara sederhana dapat dikatakan bahwa keinginan dari masyarakat mempunyai titik tujuan yang sama yaitu terpuaskan oleh sistem pendidikan. Yang menjadi permasalahan, justru terletak pada sistem tersebut karena dianggap tidak bersahabat dengan masyarakat pengguna produk pendidikan. Indikasi dari permasalahan tersebut adalah ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan masyarakat dengan apa yang diprogramkan oleh lembaga pendidikan.

Ada banyak variable yang memengaruhi mutu pendidikan persekolahan yang perlu diperhatikan dalam rangka pemenuhan terhadap keinginan masyarakat pengguna jasa pendidikan yang dikenal dengan variable determinan dan variable *variable intervening* (Siahaan, dkk, 2006). Variable determinan diantaranya, manajemen, kurikulum, sumber daya pengelola, kepemimpinan, kesejahteraan guru, fasilitas, sarana dan prasarana, pelibatan stakeholders, peraturan dan perundang-undangan, politik pendidikan, pembiayaan pendidikan dan sejenisnya. Sementara yang termasuk ke dalam variable intervening adalah control masyarakat, akses masyarakat ke sekolah, dan kontribusi dunia usaha. Dari

berbagai variable yang disebutkan, pada kenyataannya belum sesuai dengan sistem pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dianggap perlu dilakukan perubahan pendidikan secara nasional.

Perubahan yang dianggap paling signifikan dalam mengelola pendidikan secara nasional adalah perubahan manajemen pendidikan persekolahan sebagaimana diungkapkan Siahaan (2006:vii) "... permasalahan pendidikan nasional terkait erat dengan sistem manajemen pendidikan, terutama manajemen pendidikan persekolahan".

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka diperlukan suatu sistem manajemen pendidikan yang memberdayakan kekuatan setiap daerah. Di era desentralisasi saat ini, salah satu pendidikan yang gencar diperkenalkan adalah pemberian otonomi yang luas ditingkat sekolah serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam rangka kebijakan pendidikan nasional, yang dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah oleh Fattah (2004:12) diungkapkan sebagai

"upaya pengembangan gagasan dalam menyambut kebijakan pemerintah dalam pelaksanaan desentralisasi yang menempatkan kehadiran sekolah sebagai institusi pendidikan yang mandiri."

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia sendiri tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2006 yang berbunyi "pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah." Sekolah dasar sebagai bagian dari satuan pendidikan dasar, yang merupakan peletak dasar wawasan kependidikan dan tolak ukur keberhasilan peningkatan mutu pendidikan seharusnya menerapkan kebijakan tersebut sebagaimana yang telah digariskan.

Namun, pada kenyataannya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah saat ini masih banyak disalah artikan oleh sebagian kalangan. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan keinginan yang kuat dari berbagai pihak dalam melaksanakan manajemen persekolahan yang dimaksud. Disadari atau tidak, tidak mungkin terjadi perubahan yang komprehensif, jika semua pihak yang terlibat

tidak menunjukkan kemauan yang kuat dalam melakukan perubahan tersebut. Atas dasar tersebut, diperlukan suatu pengenalan yang mendalam dan mendasar bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan tepat sasaran akan membawa dampak positif terhadap pertumbuhan dunia pendidikan di Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA & PEMBAHASAN

1. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Secara leksikal, Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen ialah menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan. Berbasis memiliki kata dasar basis berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga tempat terjadinya proses belajar mengajar. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka Manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan atau bersumber dari sekolah itu sendiri dalam proses belajar mengajar.

Wohlsetter dan Mohrman (dalam Nurkolis, 2003:2) mengemukakan definisi dari Manajemen Berbasis Sekolah secara luas, yaitu: "pendekatan politik untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat local guna memajukan sekolahnya."

Secara sempit Manajemen Berbasis Sekolah hanya mengarah pada perubahan tanggung jawab pada bidang tertentu, dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel dan kurikulum.

Manajemen berbasis sekolah sebagai manajemen dari *School Based Management* adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah, sedangkan yang dimaksud dengan kinerja sekolah adalah terjadinya lingkungan belajar yang efektif sebagai imbas dari interaksi guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat (Fattah, 2004).

Manajemen berbasis sekolah adalah salah satu dari beberapa bentuk reformasi pendidikan dalam rangka memperbaiki pendidikan, terutama memperbaiki lingkungan pembelajaran dan pengajaran bagi siswa. Pada umumnya, dalam pelaksanaan manajemen

berbasis sekolah harus ditentukan salah satu focus arah dan tujuan secara jelas, yaitu bagian mana yang akan ditingkatkan. Karena merupakan suatu kesulitan untuk meningkatkan kinerja sekolah secara umum tanpa adanya arah yang jelas. Apakah akan terfokus pada mutu belajar siswa, mutu manajemen sekolah, manajemen kurikulum, mutu personel, mutu pengelolaan keuangan, dan lain-lain. Dalam aplikasi manajemen sekolah model MBS ini, tugas-tugas manajemen ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Sejalan dengan itu Cheng mengemukakan warga sekolah memiliki tanggung jawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah (dalam Nurkolis, 2003:5).

Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia (2001:3) menyebut MBS dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang diartikan sebagai: “model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.”

Dengan otonomi yang lebih besar maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga menjadi lebih mandiri. Senada dengan hal tersebut, Fattah (2000:8-9) mengemukakan bahwa kewenangan yang bertumpu pada sekolah berdasarkan kebijakan sekolah lokal memiliki tingkat efektifitas yang tinggi dan memberikan berbagai keuntungan, yaitu:

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, dan guru;
- b. Bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya lokal;
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah;
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, perubahan perencanaan.

Definisi lain yang perlu disimak adalah *school Based Management is a strategy to improve education by transferring significant decision making authority from state and district offices to individual school*. Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu strategi untuk memperbaiki kewenangan pengambilan keputusan yang penting dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah kepada pihak pengelola sekolah (*Office of research Education*, dalam Nurkolis, 2003:11).

Manajemen Berbasis Sekolah juga disebut dengan istilah *shared decision making refers to an inclusive representative decision making process which all members of the group participate as equals*. Manajemen Berbasis Sekolah merujuk pada suatu representasi proses pengambilan keputusan dimana seluruh anggota kelompok berpartisipasi secara seimbang. (Noble, dalam Nurkolis, 2003:11)

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan bahwa Manajemen Berbasis sekolah adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung sesuai dengan arah peningkatan kualitas pendidikan. Dimilikinya kewenangan tersebut sebagai akibat adanya pergeseran kekuasaan dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah kepada sekolah dalam pengelolaan sekolah. Dengan adanya kewenangan yang besar tersebut maka sekolah memiliki otonomi, tanggung jawab, dan partisipasi dalam menentukan program-program sekolah.

2. Prinsip dan Karakter Manajemen Berbasis Sekolah

a. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, perlu diperhatikan beberapa prinsip sehingga tercipta suatu konsep manajemen yang dinamis dan fleksibel. Menurut Sallis (dalam Nurkolis, 2003:52), teori manajemen berbasis sekolah untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu:

- 1) Prinsip equifinalitas (*Principle of Equifinality*)
- 2) Prinsip desentralisasi (*principle of Dezentralization*)
- 3) Prinsip sistem pengelolaan mandiri (*Principle of self Managing System*)
- 4) Prinsip inisiatif manusia

Dalam buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (1996:6-7) diungkapkan beberapa indikator yang menjadi karakteristik dari konsep manajemen Berbasis sekolah, yaitu:

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- 2) Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai;
- 3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- 4) Adanya harapan yang kuat dari personil sekolah (kepala sekolah, guru, staf lainnya, termasuk para siswa);
- 5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai aturan IPTEK;
- 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administrative dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan dan atau perbaikan mutu;
- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat lainnya.

Sementara itu, Fattah (2004:22-23) memberikan karakteristik dari Manajemen Berbasis Sekolah yang bertolak pada empat komponen utama dalam lingkungan sekolah, yaitu aspek manajemen, aspek proses belajar mengajar, sumber daya manusia, dan sumber daya administrasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, yaitu : kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi termasuk orangtua dan masyarakat dalam memandang, memahami, dan membantu sekolah melaksanakan tugas pengelolaannya. Berdasarkan karakteristik tersebut diatas, maka ciri yang dapat dengan mudah dikenali untuk mengetahui apakah sekolah telah berhasil menggunakan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah adalah dengan mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, kegiatan proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya administrasi lainnya.

3. Alasan dan Tujuan Diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah

Upaya penerapan Manajemen berbasis sekolah pada tingkat pendidikan dasar, terutama di sekolah dasar dikarenakan, antara lain:

- a. Sekolah lebih mengetahui dan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang untuk memajukan sekolah.
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya;
- c. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Sejalan dengan itu, manajemen berbasis sekolah diterapkan untuk mengatasi kelemahan institusional yang banyak di lingkungan persekolahan, sebagaimana yang ditemukan dari laporan bank dunia yang menyatakan bahwa ada empat unsure yang diidentifikasi yang menjadi penghambat potensial terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada tingkat pendidikan dasar (Sekolah Dasar), manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan pada jenjang tersebut, dan manajemen yang tidak efektif pada jenjang sekolah. (Jiyono, dkk dalam Supriadi dan Jalal, 2001:153). Untuk mengatasi kendala yang dilihat sebagai bentuk kelemahan berada pada kan terpuruk dan menjadikan mutu pendidikan institusional tersebut, memunculkan paradigma bahwa desentralisasi dalam bentuk otonomi persekolahan di semua jenis dan jenjang pendidikan merupakan jalan keluar yang efektif mengatasi berbagai kelemahan persekolahan saat ini. Berbagai kelemahan penyelenggaraan pendidikan selama ini memang menjadikan mutu pendidikan terpuruk dan berada pada posisi yang memprihatinkan. Karena itu, Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan mampu menjadi penggerak manajemen persekolahan dengan kekuatan dan potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan alasan-alasan yang telah diuraikan di atas maka secara umum implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dimaksudkan untuk membentuk sekolah-sekolah yang efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah menjadi Nurkolis, sarana efektif untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Reynolds (dalam Nurkolis, 2003:23) meyakini bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung. Pertama kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa dan masyarakat, bukan sekedar untuk meningkatkan prestasi akademik siswa,

melainkan juga kemajuan program layanan kepada siswa itu sendiri dan kepada masyarakat luas. Kedua kemajuan kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi. Mengingat bahwa kemajuan kualitas lingkungan kerja bagi para pelaku pendidikan selama ini kurang diperhatikan maka poin tersebut menjadi salah-satu tujuan yang akan ditingkatkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

Tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Sedangkan menurut Siahaan, dkk (2006) secara esensial Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi mutu relevansi pemerataan pendidikan; sementara manfaat yang diperoleh adalah sekolah bisa mengelola secara lebih otonom terhadap sumber daya yang dimiliki demi kesejahteraan bersama. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Fattah bahwa Manajemen Berbasis Sekolah sebagai jalan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi terhadap setiap pengambilan keputusan.

Manajemen berbasis sekolah sebagai manajemen berbasis alternatif bagi pendidikan saat ini akan memberikan kemandirian kepada sekolah untuk mengatur dirinya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dengan tetap mengacu pada kebijakan nasional. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan peluang kepada guru dan kepala sekolah mengelola sekolah menjadi lebih efektif karena adanya rasa partisipasi dan kepemilikan serta keterlibatan yang tinggi terhadap pengambilan keputusan. Selanjutnya dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah, pengelola sekolah akan mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan diimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara sistematis adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan dengan asumsi bahwa pendidikan bukan hanya milik satu orang melainkan suatu kebutuhan bagi setiap orang;
- b. Memberikan otonomi kepada sekolah agar bisa mengatur dan mengelola sumber daya

yang dimiliki sesuai dengan situasi dan kondisi setempat;

- c. Manajemen Berbasis Sekolah dimaksudkan untuk membentuk sekolah-sekolah efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan;
- d. Memberdayakan sekolah terutama sumber daya manusia melalui pemberian kewenangan, dan fleksibilitas sumber daya lain untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan;
- e. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- f. Manajemen Berbasis Sekolah memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa yang dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum dan peningkatan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.

4. Peranan Kepala Sekolah, Komite Sekolah, Guru dan masyarakat dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Berbagai kelemahan penyelenggaraan pendidikan selama ini memang menjadikan mutu pendidikan terpuruk dan berada pada posisi yang memprihatinkan. Karena itu, Manajemen berbasis Sekolah diharapkan mampu menjadi penggerak manajemen persekolahan dengan kekuatan dan potensi yang dimilikinya. Namun demikian, penerapan Manajemen Berbasis Sekolah tidak akan berhasil secara maksimal tanpa melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, dan masyarakat luas. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, peran masing-masing pihak tersebut adalah sama penting.

a. Peran Kepala Sekolah

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah merupakan figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (2002:28) kepala sekolah harus:

- 1) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru-guru dan masyarakat sekitar;
- 2) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan belajar;
- 3) Memiliki kemampuan dan keterampilan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang;
- 4) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah;
- 5) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Lebih lanjut dikemukakan Mulyasa (2002) kepala sekolah dituntut untuk memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- 1) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan;
 - 2) Mendorong guru mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru.
 - 3) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara obyektif (hal demikian dapat dilakukan dengan jalan menengahi pembicaraan dan menerjemahkan pembicaraan orang lain agar lebih mudah dipahami)
 - 4) Mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu;
 - 5) Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.
- kemudian dijadikan bahan evaluasi dalam rangka peningkatan kualitas sekolah;
- 2) Sebagai manajer maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengkoordinasikan. Perencanaan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian berkaitan dengan mendesain dan membangun struktur. Termasuk dalam fungsi ini adalah memilih sumber daya yang berkompeten dalam menjalankan pekerjaan dan sumber daya pendukung lain yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar menjalankan tugasnya secara sadar atau sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengkoordinasikan adalah membandingkan apa yang direncanakan;
 - 3) Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia keuangan, serta hubungan dengan masyarakat dan administrasi umum;
 - 4) Sebagai supervisor maka kepala sekolah berkewajiban untuk membina dan memberikan bimbingan bagi para guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran yang langsung berhubungan dengan siswa;
 - 5) Sebagai leader kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen Berbasis sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis sekolah di SD terutama ditujukan kepada guru, karena guru yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan;
 - 6) Sebagai innovator maka kepala sekolah harus melakukan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah berdasarkan prediksi yang telah dilaksanakan sebelumnya;
 - 7) Sebagai motivator maka kepala sekolah harus bertindak sebagai sumber motivasi bagi para guru sehingga mereka bersemangat dan bergairah menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah memiliki banyak peran yaitu “evaluator, manajer, administrator, supervisor, leadership, innovator, dan motivator.” (Nurkolis, 2003:120-121). Adapun peran kepala sekolah berdasarkan pendapat Nurkolis adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai evaluator maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrasi sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut

Pencapaian tujuan sekolah yang efektif memerlukan kepala sekolah yang kuat dan handal dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia maupun sumber daya potensial yang masih berada di luar institusi sekolah. Sehingga penerapan Manajemen Berbasis Sekolah menuntut adanya sistem kepemimpinan kepala sekolah yang dapat melakukan perubahan ketika perubahan itu memang menjadi suatu keharusan. Hanya kepala sekolah yang dapat melakukan perubahan kepemimpinanlah yang dapat menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

b) Peran Komite Sekolah

Perubahan sistem penyelenggaraan persekolahan yang berubah dari sistem yang bersifat birokratis dan hirarkis menjadi demokratis bukanlah hal yang mudah. Manajemen Berbasis Sekolah bukanlah adalah sistem persejilahan yang demokratis. Dikatakan demikian (Siahaan, 2006) Karena segala keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan persekolahan tidak hanya ditentukan oleh birokrasi saja, melainkan juga masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Pembentukan komite sekolah sebagai badan yang mandiri yang memiliki kewajiban membantu sekolah, terutama dalam hal pembiayaan, pada hakikatnya telah mengurangi beban kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhannya. Eksistensi komite sekolah bukan hanya sebagai pelengkap organisasi sekolah. Siahaan (2006: 70) mengemukakan bahwa "Komite sekolah bersifat komplementer dalam mendukung kinerja sekolah."

Ditengarai selama ini, bahwa karena tidak adanya komite sekolah yang menyebabkan sekolah tidak mampu mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan kebutuhan masyarakat. Akibatnya, sekolah tidak memiliki transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan manajemennya. Perlu diketahui bahwa salah satu tujuan komite sekolah berdasarkan Kepmendiknas No. 044/U/ 2002 adalah menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Demokratisasi pendidikan yang dimaksud adalah memperluas peran serta masyarakat dalam memberikan kontribusi nyata terhadap terselenggaranya pendidikan. Di samping itu agar masyarakat mempunyai akses

yang luas terhadap berbagai kebijakan sekolah sehingga berbagai gagasan masyarakat yang dapat menumbuhkembangkan sistem manajemen persekolahan dapat ditampung sebagai bentuk partisipasi aktif masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

c) Peran Guru sebagai Pengajar

Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah guru memegang peranan penting yang akan menentukan kadar keberhasilan program tersebut. Program prioritas harus difokuskan pada penyusunan rencana peningkatan pembelajaran siswa, meliputi proses dan hasil pembelajarannya. Sehingga wajar bila Siahaan mengemukakan bahwa "guru seyogyanya memiliki kreativitas tinggi dalam menciptakan situasi pembelajaran yang inovatif. Segala potensi yang dimiliki diarahkan untuk mencapai target kualitas". (2006:44). Sedangkan kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas pokok guru, masih menurut Siahaan (2006:44) ditunjukkan untuk peningkatan kemampuan berikut :

- 1) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran,
- 2) Menilai proses dan hasil pembelajaran,
- 3) Meningkatkan penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran,
- 4) Memberikan umpan balik secara tepat, teratus dan terus menerus kepada peserta didik,
- 5) Memberikan bimbingan kepada peserta didik yang mengalami kesulitan belajar,
- 6) Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan,
- 7) Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pengajaran,
- 8) Memanfaatkan sumber-sumber belajar yang tersedia,
- 9) Mengembangkan interaksi yang tepat dengan memilih strategi, metode dan teknik yang sesuai dengan kebutuhan
- 10) Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran, dan
- 11) Berinteraksi dengan komunitas pembelajar lainnya.

Pemberdayaan dan akuntabilitas guru dalam manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah syarat penting. Guru-guru memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi dalam perencanaan, pengembangan, monitori, dan meningkatkan program pengajaran di sekolah. Peran guru dalam manajemen berbasis sekolah menurut

Chnng (dalam Nurkolis, 2003) adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi program pengajaran. Mereka bekerja dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran yang efektif dan mengembangkan sekolah dengan antusias.

Dengan demikian, agar para guru memiliki peran yang lebih besar dalam mengelola sekolah, maka seorang guru harus memiliki dua jenis pengetahuan, yaitu pengetahuan yang berkaitan dengan tanggungjawab partisipan sekolah, dan pengetahuan yang berkaitan dengan pengajaran dan perubahan program-program sekolah.

d) Peran orang tua dan masyarakat

Sejalan dengan upaya reformasi pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah, hubungan sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat juga perlu diubah sehingga tanggung jawab pendidikan bukan lagi menjadi beban sekolah semata. Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah orang tua siswa dan masyarakat bukan lagi pihak yang pasif yang hanya menerima keputusan-keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Orang tua siswa dan masyarakat diharapkan partisipasinya dalam menentukan dan membuat program sekolah. Shild (Nurkolis, 2003) mengatakan bahwa reformasi pendidikan harus sampai pada hubungan antar sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat dengan cara melibatkan secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait secara langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun noninstruksional.

Dalam konteks manajemen Berbasis Sekolah orang tua berperan sebagai partner dan pendukung. Sebagai partner, orang tua harus berusaha mendidik anak secara kooperatif, dan berusaha membantu perkembangan yang sehat terhadap sekolah sedang kan sebagai pendukung, orang tua melindungi dan memberi dukungan berupa sumber daya dan informasi kepada sekolah pada saat mengalami kesulitan. Partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam pendidikan membawa banyak keuntungan yaitu:

- 1) Pencapaian akademik dan kognitif siswa dapat berkembang secara signifikan,
- 2) Orang tua dapat mengetahui perkembangan anaknya di sekolah. Dalam kaitannya dengan prestasi anak, Nurkolis (2003)

menyatakan bahwa dengan mengetahui perkembangan anak maka antisipasi terhadap kemungkinan kegagalan pendidikan anak di sekolah bisa segera dilakukan.

- 3) Orang tua akan menjadi guru yang baik di rumah dan bisa menerapkan langkah-langkah positif dalam mendidik anaknya.
- 4) Orang tua dan masyarakat memiliki pandangan yang positif terhadap sekolah.
- 5) Menumbuhkan rasa percaya diri siswa dan meningkatkan hubungan baik antara orang tua siswa dengan para guru.

Sementara itu, pelibatan dan pemberdayaan masyarakat dan pendidikan dikarenakan oleh berbagai alasan berikut :

- 1) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan sehingga siswa bisa belajar lebih baik dan siap menghadapi perubahan zaman;
- 2) Keterbatasan sumber daya terutama finansial yang dimiliki pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan bagi setiap warga;
- 3) Meningkatkan relevansi pendidikan karena selama ini pendidikan selalu ketinggalan dari perkembangan IPTEK yang berkembang di masyarakat;
- 4) Mendorong terselenggaranya sistem pendidikan yang adil dengan menyediakan pendidikan bagi anak yang kurang mampu, masyarakat terasing dan suku minoritas;
- 5) Meningkatkan kerjasama antara sekolah dan masyarakat dan mengurangi konflik yang sering terjadi di sekolah.

5. Implementasi Kurikulum Dalam Manaje-men Berbasis Sekolah

Sudah menjadi penegasan bahwa program dan praktik pembelajaran merupakan komponen strategis dalam menentukan keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah. Karakteristik dan indikator keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah yang pertama dan utama adalah efektifitas program pembelajaran yang tidak dapat dilepaskan dari kurikulum. Kurikulum dalam konteks ini harus dipahami dalam arti luas, yakni akumulasi kegiatan yang dialami dan dilakukan peserta didik dalam perkembangan dan proses pembelajarannya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Untuk terlaksananya kurikulum secara efektif dan efisien diperlukan manajemen kurikulum di tingkat sekolah sebagai refleksi dari otonomi pendidikan. Kurikulum menjadi bagian terpenting dalam penerapan manajemen berbasis sekolah sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi sekolah. (Siahaan,dkk,2006). Kurikulum yang dirancang oleh sekolah dalam konteks desentralisasi bertujuan untuk memberikan peluang kepada peserta didik untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat. Sejalan dengan itu, Siahaan, dkk(2006) mengemukakan pengembangan kurikulum dilakukan sebagai upaya memberdayakan peserta didik agar tidak terasing dengan lingkungannya serta berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Penyeragaman kurikulum di seluruh daerah di Indonesia selama ini mengakibatkan anak didik kurang mengenal budayanya dan kehilangan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Kekeliruan dalam menerapkan kurikulum, berimplikasi luas terhadap kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, implementasi manajemen berbasis sekolah menempatkan kurikulum agar sekolah dan peserta didik melaksanakan pembelajaran dalam konteks lokal.

Praktek pembelajaran yang sering kita jumpai saat ini adalah guru hanya menjadi operator kurikulum. Dengan menjadi operator kurikulum, seorang guru melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas hanya menyampaikan topic atau pokok bahasan yang tercantum dalam GBPP dan menjadi penjabar isi buku teks saja (rakajoni, 2000). Seharusnya, implementasi kurikulum oleh guru berbentuk kurikulum eksperiensial sebagai dampak dari upaya guru dalam menerjemahkan GBPP menjadi kurikulum instruksional dan operasional.

Kurikulum eksperiensial merupakan maksan dari pengalaman belajar yang dihayati oleh para siswa pada saat mereka terlibat dalam berbagai kegiatan belajar, interaksi dan peristiwa pembelajaran yang dikelola oleh guru. Untuk dapat terlaksananya manajemen kurikulum yang mengarah pada kurikulum eksperiensial, maka perlu dilakukan perubahan orientasi terhadap kurikulum. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Rakajoni (2000) sebagai berikut :

- a. Pendekatan “transver materi/isi” dalam proses pembelajaran harus beralih pada pembentukan kompetensi;
- b. Kurikulum eksperiensial harus dilaksanakan oleh guru secara tepat sehingga berdampak menjadikan peserta didik tampil sebagai peserta didik yang aktif, berjiwa social, dan kreatif melalui penyediaan lingkungan belajar yang menantang;
- c. Harus dilakukan upaya yang efektif untuk merubah praktek pembelajaran dari pengembangan kognitif menuju penyediaan peluang untuk pembentukan kecerdasan emosional, dengan cara perubahan pelaksanaan pembelajaran di kelas yang senantiasa mengacu pada tujuan pengembangan kepribadian anak secara utuh;
- d. Tugas penilaian yang saat ini didominaasi oleh tes objektif perlu diganti dengan prosedur penilaian yang semakin dekat dengan karakteristik tugas yang bakal dihadapi, misalnya tugas yang dikemas dalam bentuk portofolio

Dengan mencermati hal-hal tersebut, maka hambatan yang selama ini terjadi dalam implementasi kurikulum sudah saatnya dihilangkan secara bertahap, terutama sikap guru yang enggan terhadap tuntutan perubahan kurikulum. Perlu disadari bahwa pembaharuan pendidikan terletak pada pembaharuan kurikulum, buakn hanya oembeharuan bentuk atau format, namun yang paling penting adalah implementasinya.

6. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah

Berbagai strategi dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah akan mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Strategi yang dimaksud adalah berbagai upaya yang diterapkan agar prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah dapat terealisasi secara menyeluruh. Pada dasarnya tidak ada satu strategi khusus yang bisa menjamin keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah di semua tempat dan kondisi. Oleh karena itu, strategi implementasi manajemen berbasis sekolah di suatu daerah dengan daerah lain bisa berbeda, bahkan antar sekolah dalam suatu daerah yang samapun bisa berbeda strateginya.

Secara umum Nurkolis (2003) menyimpulkan beberapa strategi yang bisa

digunakan agar implementasi berbasis sekolah berhasil dengan baik, yaitu:

- a. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu otonomi kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan, akses informasi ke segala bagian, dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil;
- b. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam apembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum, instruksional, dan non instruksional;
- c. Adanya kepemimpinan kepala sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara aktif;
- d. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif;
- e. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh;
- f. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya;
- g. Penerapan manajemen berbasis sekolah harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian kerja siswa;
- h. Implementasi diawali dengan sosialisasi konsep manajemen berbasis sekolah

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah bukanlah suatu hal yang bergerak ditempat. Ia berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan di sekolah. Oleh karena itu, Slamet (2001) menyatakan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah harus menempuh langkah berikut ini:

- a. Mensosialisasikan manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah.
- b. Melakukan analisis sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.
- c. Merumuskan tujuan situasional yang ingin dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan yang dihadapi
- d. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional;
- e. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya;

- f. Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap;
- g. Membuat rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang;
- h. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah;
- i. Melakukan pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, secara garis besar strategi yang dianggap efektif dalam upaya mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, yakni pemberian otonomi sekolah, meningkatkan partisipasi aktif masyarakat, mendorong kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, proses pengambilan keputusan yang demokratis, transparansi dan akuntabilitas sekolah, pencapaian kinerja sekolah, sosialisasi secara terus menerus.

7. Pemberian Otonomi Sekolah

Penyelenggaraan pendidikan dalam konteks manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk memberikan otonomi yang luas kepada sekolah. Dengan otonomi tersebut, setiap sekolah diharapkan mampu meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga terjadi peningkatan partisipasi sekolah dalam rangka peningkatan kinerja sekolah. Manajemen berbasis sekolah memberikan kesempatan kepada sekolah dalam pengambilan suatu kebutuhan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Tujuan yang diinginkan dari pemberian otonomi sekolah adalah agar sekolah tidak lagi memiliki ketergantungan yang besar terhadap atasan. Pemberian otonomi ke sekolah-sekolah terutama sekolah negeri ternyata memberikan keluasaan kepada setiap sekolah untuk lebih mampu memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Pada saat yang bersamaan, setiap sekolah mengetahui apa yang menjadi persoalan mendasar yang dihadapi sekolah dan memahami kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Selama ini, sekolah-sekolah menerima keseragaman program dan perlakuan yang sama sehingga muncul berbagai keluhan terhadap kebijakan tersebut. Perlu diketahui bahwa setiap sekolah memiliki karakteristik masalah yang berbeda sehingga apenanganannya juga berbeda. "pemberian otonomi dengan konsep manajemen berbasis

sekolah akan mampu mengurangi beban sekolah” (Sihaan, 2006:125). Beban tersebut adalah:

- a. Secara terpaksa harus memahami perilaku satuan atasan;
- b. Tidak terbiasa memanfaatkan sumber daya manusia dan fasilitas yang ada;
- c. Rentang menerima kritik dari masyarakat oengguna jasa pendidikan;
- d. Adanya anggapan bahwa sekolah merupakan organisasi tertutup Karen amasyarakat tidak memiliki akses ke sekolah;
- e. Tidak terbiasa melakukan perubahan;Terasing dengan lingkungan;
- f. Menganggap peserta didik sebagai warga yang hanya butuh pengetahuan
- g. Terlalu ketat dengan struktur dan hirarki birokratis;
- h. Menerima perlakuan yang sama dari satuan atasan padahal setiap sekolah memiliki karakteristik yang unik dan berbeda.

Pemberian otonomi yang diberikan dalam rangka menerapkan emen Berbasis Sekolah, memang masih dalam tahap permulaan yang masih perlu dikembangkan polanya.Pemberian otonomi kepda sekolah-sekolah merupakan awal dari penerapan manajemen persekolahan, yang diharapkan dapat memberikan pencerahan bagi sekolah sehingga mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

8. Meningkatkan partisipasi aktif masyarakat

Strategi yang dilakukan dlam meningkatkann partisipasi masyarakat dalam lingkungan sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cra.Cara-cara yang ditempuh disesuaikan sengan situasi derah dan kondisi dimana sekolah tersebut berada.Dalam konteks manajemen berbasisi sekolah partisipasi masyaarakat merupakan variable yang tidak dapat diabaikan.Menurut siahaan (2006, 128) “masyarakat adalah variable yang akan memberikan reaksi dan respon secara langsung jika terjadi perubahan sector pendidikan.”Sehingga dapat dikatakan bahwa masyarakat adalah sal satu factor penentu keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah.

Dalam konteks emen Berbasis Sekolah, cara yang dapat ditempuh dalam melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan pendidikan adalah:

- a. Menghimpun masyarakat yang peduli pendidikan sekolah;
- b. Menjadikan komite sekolah sebagai tempat penghimpunan masyarakat, memberikan masukan dan bantuan yang bersifat material atau apa saja yang memungkinkan efektifnya manajemen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan;
- c. Setiap keputusan yang diambil manajemen sekolah dalam konteks dilakukan bersama-sama dengan komite sekolah;
- d. Memberikan kesempatan kepada komite sekolah untuk mencari dana, mitra dan berbagai kepentingan sekolah.

Dengan dianjurkannya implementasi manajemen berbasis sekolah, posisi masyarakat harus dilibatkan secara aktif sehingga masyarakat memiliki kepedulian dengan dunia pendidikan, khususnya persekolahan.Namun, partisipasi masyarakat dalam konteks ini tidak boleh berlebihan n tetapi harus proporsional.Pelibatan masyarakat melalui komite sekolah merupakan salah aspek yang harus dipelihara oleh sekolah secara terus menerus. Dengan adanya keterlibatan tersebut, bebaan sekolah akan semakin ringan sehingga memungkinkan sekolah lebih berkonsentrasi dala melaksanakan manajemen persekolahan terutama dalam proses pembelajaran.

9.Mendorong Kepemimpinan Kepada Sekolah Yang Kuat

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya,emen Berbasis Sekolah mensyaratkan agar kepemimpinan sekolah dapat ditegakkan dan memiliki kekuatan dalam mengarahkan, mengendalikan dan melakukan perubahan untuk sekolah.Tanpa adanya kepemimpinan yang kuat terhadap segala aspek, maka sekolah tidak dapat mencapai tujuan pelaksanaan emen Berbasis Sekolah.Kepemimpinan dalam konteks emen Berbasis Sekolah tema sentral yang tidak dapat dipandang sebelah mata.Hal ini disebabkan mengingat kepala sekolah merupakan pilar utama agar konsep-konsep emen Berbasis Sekolah dapat terealisasi dengan baik. Kepala sekolah yang dibutuhkan untuk merealisasi emen Berbasis Sekolah menurut Siahaan, dkk (2006:132) adalah:

- a. Memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan,
- b. Menyadari bahwa perubahan adalah suatu keharusan

- c. Berpendangan bahwa sekolah adalah lembaga public yang memilki akuntabilitas dan transparansi,
- d. Memahami arah perubahan pendidikan secara nasional,
- e. Memiliki keterampilan untuk mengatasi permasalahan proses pembelajaran,
- f. Dapat melakukan interaksi dengan dunia usaha dan upaya mencari dana untuk kepentingan sekolah
- g. Menyadari bahwa masyarakat adalah mitra sekolah dan memberikan akses ke sekolah

Salah satu kesulitan yang ditemukan dalam hal kepemimpinan kepala sekolah adalah kepala sekolah belum dapat melakukan perubahan paradigma kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip implementasi emen Berbasis Sekolah. Keadaan ini disebabkan oleh ketidaksiapan kepala sekolah menerima perubaha yang begitu cepat dengan tuntutan yang cukup besar.

Pencapaian tujuan sekolah yang efektif memerlukan kepala sekolah yang kuat dan handal dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia maupun sumber daya potensial yang masih berada diluar institusi sekolah. Pencapaian tujuan sekolah dapat terwujud diberdayakan secara maksimal dan optimal.

10. Proses Pengambilan Keputusan Yang Demokratis

“Manajemen Berbasis Sekolah merupakan manajemen yang bersifat terbuka” (Siahaan, dkk, 2006:138). Oleh karena itu, segala keputusan yang diambil harus berdasarkan prinsip-prinsip yang diambil harus berdasarkan prinsip-prinsip demokratis. Prinsip demokratis dalam pengambilan keputusan seperti yang dimaksud adalah kebijakan yang diambil secara bersama-sama setelah melakukan analisis tentang manfaat dan kerugian sebuah kebijakan berkaitan dengan eksistensi organisasi. Pengambilan keputusan secara demokratis akan lebih efektif hasilnya karena semua pihak ikut bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan itu. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak adalah sebuah tuntutan yang mutlak harus dilakukan dalam menerapkan emen Berbasis Sekolah.

11. Transparansi dan Akuntabilitas Sekolah

Prinsip transparansi dan akuntabilitas adalah dua prinsip yang harus dimiliki setiap lembaga public termasuk sekolah. Bentuk transparansi yang dilakukan manajemen sekolah adalah sikap sekolah yang terbuka dalam melaporkan program sekolah dan sistem penilaian yang dilakukan secara obyektif. Sedangkan bentuk akuntabilitas sekolah kepada masyarakat diwujudkan melalui usaha sekolah agar setiap tujuan pembelajaran tercapai dengan sebaik-baiknya. Manajemen pendidikan berbasis sekolah mensyaratkan agar setiap sekolah memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kedua prinsip tersebut merupakan indikator keberhasilan penerapan emen Berbasis Sekolah. Perlu diketahui bahwa dunia pendidikan menjadi sistem terbuka dituntut untuk transparan dan akuntabel agar dapat memuaskan pelanggannya. Oleh karena itu, dorongan yang diberikan terhadap sekolah untuk menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas adalah bagian dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

12. Pencapaian Kinerja Sekolah

Pencapaian kinerja sekolah merupakan tujuan akhir dalam serangkaian tujuan pendidikan yaitu menciptakan manajemen pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Kinerja sekolah dapat dicapai dengan pelaksanaan manajemen sekolah yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan melakukan evaluasi terhadap seluruh program yang telah diselenggarakan. Pencapaian kinerja sekolah akan berhasil jika seluruh perangkat sekolah memenuhi tugas pokoknya masing-masing. Siahaan, dkk (2006:149) menyatakan bahwa: “semua personil sekolah seharusnya dapat melaksanakan tugas pokoknya dan menciptakan kinerja sehingga keberhasilan tugas berlangsung secara efektif”

Lebih lanjut Siahaan, dkk (2006:149) mengemukakan kinerja sekolah dalam konteks manajemen sekolah secara umum meliputi hal-hal berikut:

- a. Kinerja kurikulum dan program pengajaran,
- b. Kinerja tenaga kependidikan,
- c. Kinerja kesiswaan,
- d. Kinerja keuangan dan pembiayaan,
- e. Kinerja sarana dan prasarana pendidikan
- f. Kinerja hubungan sekolah dengan masyarakat,
- g. Kinerja layanan khusus

Keenam kinerja tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan sekolah. Dalam konteks emen Berbasis Sekolah, keenam kinerja tersebut tidak berubah. Yang berubah adalah pelaksanaannya yang harus dilaksanakan secara demokratis, transparan, dan akuntabel dihadapan para pengguna jasa pendidikan.

13. Sosialisasi Terus Menerus

Setiap inovasi atau pembaharuan kan mengalami kendala jika subjek dari inovasi dari pembaruan tersebut tidak mengetahui tujuannya. Perubahan memerlukan pengenalan sehingga tidak mencurugakan atau bahkan mendapat penolakan. Oleh karena itu, jika perubahan akan dilakukan maka sosialisasi harus dilaksanakan secara terus menerus. Manajemen berbasis sekolah yang sampai saat ini masih bersifat anjuran, perlu ditingkatkan menjadi suatu keharusan. Oleh karena itu, sosialisasi secara terus menerus agar setiap sekolah tidak asing dengan konsep dan penerapannya. Sosialisasi yang dilakukan terus menerus bertujuan agar pada satnya nanti ketika emen Berbasis Sekolah menjadi kebijakan yang mutlak untuk dilaksanakan, sekolah-sekolah tidak mengalami kendala yang berarti (Siahaan, dkk, 2003).

Sosialisasi seperti ini adalah kata kunci bagi keberhasilan emen Berbasis Sekolah secara utuh disekolah-sekolah. Pada tataran sosialisasi, kekurangan dan kelemahan menjadi manfaat tersendiri. Hal itu akan menjadi alat evaluasi untuk menentukan langkah selanjutnya sehingga ditemukan format efektif dan ideal dalam pelaksanaan yang sebenarnya. Pada sisi lain, sosialisasi akan menemukan sesuatu yang baru yang bersifat teknis untuk menentukan langkah-langkah tertentu, yang dianggap sesuai dengan kepentingan adanya perubahan yang sedang ditawarkan kepada dunia pendidikan.

KESIMPULAN & SARAN

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia sendiri tertuang dalam Undang-Undang Sistem Nasional Nomor 20 Tahun 2003 yang berbunyi “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan standar pelayanan berbasis sekolah/madrasah”. Sekolah Dasar sebagai bagian dari satuan pendidikan dasar, yang merupakan peletak dasar wawasan pendidikan

dan tolak ukur pendidikan peningkatan mutu pendidikan seharusnya menerapkan kebijakan tersebut sebagaimana yang telah digariskan.

Departemen pendidikan nasional republic indonesiamenyebut MBS dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang diartikan sebagai “model manajemen yang memberikan, otonomi yang lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional”. Dengan otonomi yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga menjadi lebih mandiri. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah berdasarkan kebijakan sekolah lokal memiliki tingkat efektifitas yang tinggi dan memberikan berbagai keuntungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Balen, S. 1986. *Cara Belajar Siswa Aktif Pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial*. Makalah Disajikan Dalam Penataran Kurikulum Bagi Kepala KPG dan Pengawas Pendidikan Guru Seluruh Indonesia. Depdikbud, Cipayung 25 November 1986.
- Depdikbud 1999. *Kurikulum GBPP Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*. Jakarta: Depdikbud.
- Joice, Bruce dan Weill, M. 1980 *Model of Teaching, Second Edition*, Prentice Hall, Inc. Englewood, New Jersey.
- Sudjana, N. 1989. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Sumaatmadja, N. 1980. *Metodologi Pengajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)*. Bandung: Alumni.
- _____. 1986. *Perspektif Studi Sosial*, Bandung: Alumni.
- _____. 1990. *Tuntunan Dan Metodologi Bagi Pembinaan Guru IPS*. Jurnal Pendidikan IPS 2, Bandung: FPIPS IKIP Bandung.
- _____. 2001. *Menggapai Pembaharuan Pendidikan IPS*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Siagian. 1991. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Wijaya. 1991. *Kemampuan Dasar Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.